

ISSN: 1852-0774

# UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Instituto de Investigaciones en  
Administración, Contabilidad y Métodos  
Cuantitativos para la Gestión

Sección de Investigaciones Administrativas

Centro de Investigaciones  
en Administración Pública

Documento de Trabajo

Año 3 N°2

## **INVESTIGACIONES EN ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

I. L. Felcman, J. Serlin, G. Blutman, A. Azcorra, H. Cao, C. Paz,  
A. M. Estévez, S. Esper, P. Domench, A. Fassio y M. C. Arriaga



Subsidio otorgado por la Universidad de Buenos Aires



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Instituto de Investigaciones en  
Administración, Contabilidad y Métodos  
Cuantitativos para la Gestión  
Sección de Investigaciones Administrativas

Documento de Trabajo del Centro  
de Investigaciones en Administración Pública  
Año 3 N°2

**Documento de Trabajo**  
**Año 3 N° 2**

**Editor Responsable:**

**Centro de Investigaciones**  
**en Administración Pública**

Director: Dr. Isidoro Felcman

Subdirector: Dr. José Serlin

Secretario Académico: Dr. Gustavo Blutman

Coordinadora Técnica: Lic. Daniela Navarro Brandán

Av. Córdoba 2122, 2do. Piso C1120AAQ.Ciudad de Buenos Aires  
Correo Electrónico: [ciap@econ.uba.ar](mailto:ciap@econ.uba.ar)  
[www.econ.uba.ar/ciap.htm7](http://www.econ.uba.ar/ciap.htm7)

# **PLAN ESTRATÉGICO AGROALIMENTARIO Y AGROINDUSTRIAL PARTICIPATIVO Y FEDERAL, 2010 – 2020 (PEA<sup>2</sup>)**

Isidoro L. Felcman<sup>1</sup>

Gustavo Blutman<sup>2</sup>

Adriana Azcorra<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Director del Centro de Investigaciones en Administración Pública – CIAP/ FCE – UBA.  
Director del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal (PEA<sup>2</sup>)  
– Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP)

<sup>2</sup> Secretario Académico del Centro de Investigaciones en Administración Pública – CIAP/  
FCE – UBA.

<sup>3</sup> Investigadora del Centro de Investigaciones en Administración Pública – CIAP/ FCE –  
UBA. Coordinadora de área del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial  
Participativo y Federal (PEA<sup>2</sup>) – Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP).

Con la colaboración de la Lic. Patricia Catoira, Becaria CONICET

## Introducción

El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (MAGyP), ha lanzado el 13 y 14 de mayo de 2010 con la presencia de la Señora Presidenta de la Nación, Dra. Cristina Fernández de Kirchner, el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2020 (PEA<sup>2</sup>), convocando a todos los actores relevantes del sector en Parque Norte y en el Auditorio del Banco de la Nación Argentina.

El Estado nacional, a través del MAGyP, ha decidido poner en marcha la planificación del Sector Agroalimentario y Agroindustrial en el marco de un proceso participativo. La planificación de un sector por medio de una política pública en particular, intenta proveer una guía de acción en el corto, mediano y largo plazo que permita desarrollar los pilares estructurales para su desarrollo. Es una herramienta que estimula la percepción de las múltiples y complejas dimensiones y dinanismos sociales con vistas a incrementar la riqueza y eficacia del pensamiento y de la acción en la elaboración y ejecución de políticas públicas.

El Estado aborda dicha planificación definiendo los fundamentos ideológicos- conceptuales en los cuales se enmarcará el plan, coordinando y dirigiendo el proceso y las acciones a seguir y convocando a los diversos actores de la sociedad.

El objetivo del presente artículo es dar cuenta de dicha planificación estratégica, entendida como un proceso de elaboración de una política pública. Para ello se presentarán en un primer apartado las nuevas modalidades de gestión vinculadas a las nuevas demandas de las sociedades actuales en continuo crecimiento y transformación. Dentro de estas nuevas modalidades, se puede encontrar a la planificación estratégica, entendida como tecnología de gestión integrada por un conjunto de instrumentos que permiten mejorar las capacidades de los

equipos de gestión en orden a realizar las operaciones gerenciales necesarias para generar mayores niveles de eficiencia y eficacia.

Seguidamente, se presenta la planificación llevada adelante por el MAGyP, resaltándose su metodología, mecanismo de organización y marco conceptual utilizado. También se hace mención a los logros alcanzados en las diferentes etapas de la planificación, como a las actividades realizadas y productos obtenidos.

Para finalizar, se presenta una breve conclusión que refleja los avances alcanzados en el marco del Plan, resaltando la generación de una visión compartida de Argentina futura.

## **1. Los retos de la gestión pública en la actualidad**

Hoy en día el objeto principal de debate en torno a la gestión pública se centra en la cuestión de los modelos organizacionales más apropiados para transformar las organizaciones públicas y hacerlas efectivas para la satisfacción de múltiples y complejas necesidades e intereses colectivos, muy especialmente cuando el mundo entero atraviesa una de las peores crisis de la historia económica contemporánea.

Las capacidades efectivas para la formulación y ejecución de políticas públicas, en el marco mayor de un incremento de la calidad de las instituciones y del involucramiento de la sociedad civil, se convierten en temas predominantes a tener en cuenta y con ello la calidad y relevancia del modelo y las tecnologías de gestión a utilizarse para tener razonables probabilidades de éxito (sin perder de vista la importancia de la cultura organizacional y el liderazgo, que parecen ser cuestiones un tanto más rezagadas en el discurso y las propuestas).

A través del tiempo, el hombre ha desarrollado diversas tecnologías de gestión abocadas a diferentes aspectos con el único objeto de hacer más productivas las organizaciones. Una

tecnología de gestión puede ser entendida como un conjunto de rutinas estandarizadas de producción y control institucional o un conjunto de métodos, técnicas e instrumentos para el mejoramiento de la eficacia, la eficiencia y la economía del proceso de producción y control de bienes, servicios, regulaciones y controles públicos. Dentro de las primeras tecnologías que se expresaron como tales se podría citar al *taylorismo* y al *fordismo*, entre otras. Hacia finales del siglo XX y principios de éste, nos encontramos con una amplia variedad de tecnologías de gestión, que se han convertido en soporte fundamental de las organizaciones para diferenciarse o afrontar los obstáculos que el mundo global en el que vivimos plantea.

Por su parte, los inicios de la planificación estratégica como tecnología de gestión se sitúan, en el ámbito privado, en los años 60, y en el espacio público un poco más tarde, a partir de los 70. La planificación estratégica se desarrolla casi al mismo tiempo en ambos mundos y con criterios parecidos. Esto es un fenómeno poco común, ya que estamos acostumbrados a ver cómo una metodología aparece primero en el ámbito privado y después, una vez desarrollada, pasa a ser utilizada en el público.

La aparición de la Planificación Estratégica se debe a dos crisis simultáneas, diferentes pero directamente emparentadas, en el mundo empresarial y en el público. En lo referente al ámbito privado, se produce la conjunción de dos fenómenos: uno de ellos es la aparición, expansión y consolidación de las multinacionales, grandes organizaciones que trabajan en diferentes países y el otro es la Crisis del Petróleo de 1973, que aparece de manera imprevisible y pone en riesgo los negocios a nivel mundial. El consumo energético no era una variable que se tuviera en cuenta a la hora de hacer previsiones, por ende se presenta la necesidad de poner en marcha mecanismos potentes de previsión y organización, replanteando y cambiando la manera de planificar en el sector privado.

En el mundo público ocurre lo mismo pero se llega a ello a partir de otros fenómenos como fueron, en el contexto de cambio de un

Estado liberal a un Estado intervencionista en el terreno social y económico, la imposibilidad de que la principal herramienta administrativa como es el Presupuesto pudiera “planificarlo todo” y el rol más activo del Poder Ejecutivo en los distintos gobiernos que comienzan a mostrar interés por tener claros los grandes objetivos de acción. De este modo llega la Planificación Estratégica al Sector Público.

En este marco, la planificación estratégica es una de las tecnologías de gestión más utilizada en los últimos años. Se trata de una herramienta que permite afrontar la versatilidad de los cambios en el mundo globalizado donde las organizaciones están insertas, y pasar del plano de las ideas y la construcción de una visión, a la transformación de la realidad. Efectivamente, eso es una tecnología de gestión, un conocimiento utilizable o utilizado para transformar una realidad (de gestión organizacional) en un sentido deseado.

Sin embargo, dichas tecnologías y sus diferentes usos no son neutrales, y menos aún en el ámbito público. Sólo pueden ser entendidas en el marco político-social donde son introducidas y en el rol que el Estado ha decidido asumir. Por todo ello, pensar en transformar las estructuras organizacionales e incorporar técnicas modernizantes requiere necesariamente discutir acerca de qué papel se desea que cumpla el Estado y su aparato en este comienzo de siglo.

Para encarar un verdadero proceso transformador de la gestión pública resulta imprescindible construir un saber técnico especializado que esté al servicio de objetivos políticos claros, e identificar a partir de él lo mejor y posible en cada momento y sector según las metas planteadas.

La planificación estratégica participativa, en este contexto, se sitúa como una herramienta privilegiada de transformación, basada en el conocimiento teórico-práctico, capaz de promover el desarrollo de la sociedad a partir de la previsión del futuro y de un conocimiento preciso del presente, sobre un proceso



consensuado de transformación de la realidad en el largo plazo. Se convierte, además en una herramienta de gestión participativa por excelencia, en perfecta concordancia con la exigencia de un nuevo modelo organizacional igualitario/ participativo. Pero fundamentalmente se trata de una herramienta que no puede prescindir de una definición del Estado que tenemos y, en especial, del Estado que queremos, y de ahí su valor singular en relación a otras tecnologías de gestión.

La participación de la sociedad en la gestión y control de políticas públicas, y fundamentalmente en la gestión pública agroalimentaria y agroindustrial, se plantea como un gran desafío y la planificación estratégica participativa parece ser una adecuada respuesta al mismo.

Se trata esencialmente de una metodología destinada a promover el diálogo, la visión del otro y la generación de visión compartida, mediante un proceso que favorece el involucramiento y el compromiso con un futuro colectivo. En este sentido, se plantea una diferencia elemental entre planear y ser planeado, este último término entendido como un mecanismo pasivo que termina impactando en quien no desea la planificación. Esto nos lleva a establecer una segunda diferencia que la abarca, entre los conceptos tradicionales de planificación y la planificación estratégica.

La planificación normativa o tradicional es la forma convencional donde un equipo técnico presenta un esquema rígido de metas y objetivos que expresan lo deseable, buscando intervenir en el curso de los procesos sociales. La importancia del rol de los expertos es fundamental en la elaboración del plan, programas y proyectos y el centro de la planificación es el diseño.

Sin embargo, la tendencia en planificación es fomentar etapas participativas, donde los interlocutores se sientan comprometidos y se vinculen las diferentes partes de la organización a partir de la integralidad del plan.

Distintas experiencias han demostrado que difícilmente un actor se comprometa con algo que no le pertenece, donde no ha podido intervenir con sus aportes o donde no han tenido en cuenta sus expectativas, necesidades e intereses. El Plan Libro, producto del planeamiento normativo, pasa a convertirse en un documento creado bajo una racionalidad técnica, en algún escritorio burocrático, estableciendo una única y mejor manera de hacer las cosas.

El planeamiento estratégico participativo, como herramienta para pensar y crear la acción futura, es un proceso que actúa como mediador entre el conocimiento de la realidad y la acción que se ha de emprender, entre el presente que se quiere cambiar y el futuro que se desea alcanzar colectivamente.

Para ello, el planeamiento estratégico requiere de un tipo particular de conocimiento para la acción intencional y reflexiva, que necesita instalarse mediante la generación de un espacio que promueva y permita el diálogo constructivo, destinado a que los actores puedan aportar al proceso de construcción colectiva del futuro. En dicho proceso se irán generando diferentes mecanismos (cooperación, cooptación, conflicto, persuasión, negociación, mediación, disuasión) en relación a un actor principal llamado Estado.

Ahora bien, instalar la metodología de planificación estratégica participativa requiere diferenciarla, por un lado, de la planificación normativa tradicional, cuyo producto principal es el denominado Plan Libro que, como su nombre lo indica, tiene un único destino final: adornar los anaqueles de una biblioteca; y, por el otro, asociarla a la Planificación Estratégica Situacional con el agregado de todos los mecanismos que faciliten la participación de los actores en la elaboración del Plan y de la participación del Estado como garante del bienestar general.

## Planificación Estratégica Situacional y Planificación Estratégica Participativa

El planeamiento estratégico situacional (PES) puede ser abordado como un cuerpo teórico- metodológico-práctico creado por Carlos Matus en franca oposición al planeamiento normativo.

Es una teoría y a su vez un método para la planificación pública en el espacio político, económico y social. Su objetivo no es establecer normas sino un proceso de debate y análisis de los problemas sociales, recuperando los diferentes planes de grupos en pugna. Se trata de un tipo de planificación que se inscribe necesariamente en el marco de la lucha por el poder.

Los actores que participan en el proceso de planificación son varios y persiguen objetivos conflictivos y encontrados. El actor que planifica lo hace desde dentro de la realidad o situación planificada, junto con otros actores. Aquí se ponen en juego los distintos pesos y relevancias de los diferentes actores, los recursos poseídos y controlados por uno y otro, existiendo, por lo tanto, diferentes grados de gobernabilidad para los distintos actores.

El diagnóstico no puede ser único y objetivo sino entendido como una explicación situacional. Cada sujeto que participa aporta su visión de la realidad desde su propia situación, es decir, desde su inserción particular en la sociedad. Cada actor interpela a esa realidad desde posiciones diferentes, formulando preguntas, elaborando respuestas, apelando a significaciones divergentes de las acciones del otro. Cada explicación es una lectura parcial de la realidad, desde la posición que ocupa cada actor en el juego social.

El planificador se relaciona inevitablemente con otros adversarios, con otros competidores y por ende, se realizan “cálculos interactivos” o “juicios estratégicos” propios de la interacción social entre actores.

La predicción es limitada y se reemplaza por la idea de previsión. No hay ya un único actor sino múltiples y, en consecuencia, varios objetivos contrapuestos. Ya no hay una acción predecible sino llena de incertidumbres e incoherencias.

Por todo ello, este tipo de planificación requiere hacer explícitas las resistencias de los otros al plan propio y sortearlas, lo cual implica un cálculo político permanente y un proceso iterativo entre situaciones de conflicto, concertación y consenso.

El diseño del plan no se reduce a un “deber ser”, sino que debe incluir el “puede ser”. Lo normativo también forma parte del planeamiento, pero es tan sólo un momento, sumado a otro explicativo, político-estratégico y táctico-operacional.

La explicación se hace desde la situación del actor, desde sus propias visiones y en función de sus acciones e interacciones con los otros. Es así como la explicación se aparta del modelo de explicación causal mecanicista, incorporando la categoría de situación.

En la explicación situacional se incorporan los significados o sentidos de los actores, la descripción e interpretación de los datos en términos de los conceptos y reglas que determinan la realidad social de los propios agentes estudiados, y por lo tanto tendremos explicaciones múltiples, donde cada una de ellas es relativa al contexto y particular. Se aborda a un tipo de comprensión desde la óptica de quien está situado en la misma realidad.

En esta perspectiva, el PEA<sup>2</sup> parte de la Planificación Estratégica Situacional y la complementa con la creación de ámbitos de participación destinados a asegurar que los actores puedan expresar sus expectativas, necesidades e intereses; poner en juego estrategias de cooperación, cooptación y conflicto, ejercitar la persuasión, negociación, mediación y disuasión y atribuir al Estado la capacidad de generar un proyecto colectivo de futuro, garantizando el bienestar general.

## 2. Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial, Participativo y Federal, 2010 – 2020 (PEA<sup>2</sup>)

Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal, 2010 – 2016 (PEA<sup>2</sup>) es la denominación del producto final que se buscará obtener como consecuencia de un proceso participativo que, impulsado por el Estado, ha venido convocando a todos los actores del Sector Agroalimentario y Agroindustrial Argentino para que, de manera ordenada y sistemática, siguiendo una metodología predefinida y en ámbitos especialmente diseñados al efecto, elaboren un Plan Estratégico a partir de una visión compartida de futuro.

El objetivo principal de este emprendimiento es elaborar el PEA<sup>2</sup>. Se trata de construir colectivamente el Plan para un sector económico-social del país (el agroalimentario y agroindustrial), donde el MAGyP, como representante del Estado, convocará a la participación activa de todos los actores económicos, sociales, culturales y políticos para que en conjunto elaboren dicho plan.

A partir de la elaboración colectiva se busca estimular la responsabilidad ciudadana y el involucramiento de la sociedad, apuntalar un proceso de fortalecimiento institucional y la construcción de un Estado “fuerte” y, finalmente, vigorizar la relación entre la sociedad y sus representantes políticos.

De este modo, el Estado Nacional representado por el MAGyP, es quien ha convocado (y lo seguirá haciendo en las distintas etapas) a elaborar participativamente el Plan Estratégico. El proyecto tiene dos componentes metodológicos principales:

- Un proceso sistemático que, siguiendo una secuencia de etapas, permite a los actores definir una visión, una misión, escenarios alternativos más probables, describir la situación actual, establecer metas futuras, cuantificar las brechas entre presente y

futuro deseado, elaborar planes de acción para cerrar dichas brechas.

- La creación de espacios/ámbitos para la elaboración colectiva del Plan. En el caso del PEA<sup>2</sup> estos ámbitos son los Consejos Federales que, de manera ordenada y bajo la conducción del Estado, promueven el involucramiento y compromiso de los diferentes actores con la elaboración de un Plan Estratégico Participativo compartido.
- a) Metodología del Plan Agroalimentario y Agroindustrial (PEA<sup>2</sup>)

El esquema metodológico sugerido presenta dos lógicas: una, metodológica, puede ser entendida como aquellos pasos sujetos a reglas lógicas y conceptuales necesarios para arribar al resultado esperado, el Plan Estratégico (PEA<sup>2</sup>). La lógica metodológica es un orden que se debe sostener en los diferentes procesos participativos, de manera que se pueda obtener una visión compartida y deseada de futuro colectivo.

Por otro lado y adicionalmente a la lógica metodológica, en el esquema de funcionamiento planteado también interviene una segunda lógica: la participativa. En ella se establecen mecanismos de involucramiento social a partir de la conjunción de diferentes actores sociales agrupados en *clusters*, como se mencionó más arriba. Lo anterior no implica compartimientos estancos. La intención es que los diferentes productos que se logren sean puestos en discusión en distintas instancias de intercambio, donde los actores interactúen de modo permanente. La lógica participativa da cuenta de cómo los actores se van incorporando al proceso, de qué manera lo hacen, en qué espacios y cuándo. La misma tiende a asegurar la interacción, la representación y el involucramiento de los actores en la elaboración del PEA<sup>2</sup>.

## b) Esquemas de organización: Consejos Federales

El PEA<sup>2</sup>, como fue señalado, es el producto final de un proceso participativo impulsado por el Estado, que convocará a todos los actores del Sector Agroalimentario y Agroindustrial argentino en ámbitos especialmente diseñados al efecto, para que elaboren un Plan Estratégico a partir de una visión compartida de futuro.

Estos ámbitos/espacios son los denominados Consejos Federales, con normas de funcionamiento y relaciones de interacción propias. En los mismos se utilizará como mecanismo participativo el trabajo en mesas, en función de las características de cada Consejo. Estos Consejos se integrarán en un Consejo General Agroalimentario y Agroindustrial a nivel nacional, que tendrá a su cargo la integración horizontal de los planes elaborados por cada Consejo Federal.

Para poder realizar esta integración se generarán procesos de vínculo entre los Consejos. El Ministerio Nacional, a través de sus mesas sub-sectoriales irá desarrollando propuestas siguiendo el método de los 8 pasos. Dichas propuestas serán consideradas por cada uno de los Consejos, quienes podrán mejorarlas, rechazarlas, complementarlas y/o sustituirlas por otras.

Por medio de la participación de los distintos actores se logrará la interacción y el intercambio de las distintas propuestas para elaborar, finalmente, el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial.

- Consejo Federal Agropecuario (Provincias)- CFA: donde tienen representación las áreas agropecuarias y pesqueras gubernamentales de las 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El CFA significó la instancia provincial en la construcción del Plan.
- Consejo Federal Asesor de Ciencia y Tecnología (CFACyT): se encuentra formado por 53 facultades pertenecientes a universidades nacionales, públicas y privadas, a lo largo de todo

el territorio nacional, por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), demás organismos descentralizados y los organismos internacionales: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organización para las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

- Consejo Federal del Sistema Productivo (CFSP): se convirtió en la instancia para la participación de las cadenas de valor agroalimentarias y de todos sus eslabones. Más de 140 cámaras empresariales formaron parte del proceso de elaboración del documento.
- Consejo Federal para el Desarrollo Económico y Social (CFDEyS): está compuesto por aquellas entidades de la sociedad civil que representan intereses sociales, ambientales, territoriales e institucionales acerca de cuestiones de carácter público en relación con el Sector Agroalimentario y Agroindustrial.

Estas cuatro estructuras convergen en un órgano de articulación denominado Consejo General del PEA<sup>2</sup>, que tiene como principal función consensuar los ocho pasos de la lógica metodológica. Los cuatro Consejos Federales utilizaron como instrumento participativo el encuentro en jornadas y talleres y, en algunos casos, el trabajo en mesas (sub-sectoriales, regionales, provinciales y temáticas).

### c) Marco Conceptual Integrador

Para garantizar la coherencia conceptual de las producciones elaboradas por los actores participantes el PEA<sup>2</sup> utilizó un Marco Conceptual Integrador (MCI).

En el gráfico que se presenta a continuación podemos observar el MCI del Sector que, hacia afuera, nos permite identificar la demanda externa actual y futura en relación con la competencia



externa, en el marco de tendencias globales (económicas, tecnológicas, ambientales, sociales, institucionales, etc.), que influyen a nivel sectorial según diferentes escenarios futuros más probables. El resultado de este análisis se traduce en la demanda externa actual y futura más probable que tendrá el Sector Agroalimentario y Agroindustrial de la Argentina. Este análisis se despliega por complejo productivo a efectos de poder definir la matriz de demanda externa, desagregada por país, complejo y producto, lo que nos permitirá identificar las oportunidades y amenazas que nos deparan los escenarios futuros más probables que deberá enfrentar el Sector de aquí al año 2020.

Hacia adentro del límite país, el MCI nos permite identificar el consumo interno actual y futuro por complejo productivo. Esto, sumado a la demanda neta externa, nos da la demanda total por complejo 2010–2020 que deberá enfrentar el país con la oferta de productos provenientes de los diferentes eslabones de la cadena de valor de cada complejo productivo, desagregados por provincia.

La oferta de productos supone una serie de factores de producción (insumos, tierra, tecnología, riego, capital fijo, capital de trabajo, empleo, modelos de gestión, financiamiento, etc.) que definen la situación actual en términos de la capacidad de producción del Sector para satisfacer la demanda interna y externa.

Esta situación de los factores de producción toma en cuenta ciertas condiciones de infraestructura y socioculturales que impactan en las condiciones macroeconómicas globales (Producto Bruto Interno (PBI), balance comercial, consumo, empleo), y que requieren a su vez de condiciones institucionales que hagan posible el desarrollo agroalimentario y agroindustrial de la Argentina. El análisis de la situación actual nos permitirá identificar las fortalezas y debilidades del Sector.

La elaboración de las metas 2020 constituye una experiencia metodológica y participativa sin precedente alguno, es el producto del intercambio continuo entre el campo científico y la gestión pública. Es esa complementariedad entre el saber técnico y la racionalidad política lo que permitieron construir en esta primera etapa del PEA<sup>2</sup> documentos fundados en bases sólidas de gran utilidad para cualquier decisión que se tome en el futuro del Sector.

El análisis de escenarios futuros más probables y el de situación actual nos ayudan a construir la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A.). Esta matriz F.O.D.A. la podremos contrastar con las metas del PEA<sup>2</sup>, que a su vez se construyeron en función del territorio de la visión (que hemos venido elaborando a través de un proceso de construcción compartido), a efectos de detectar las brechas existentes entre la situación actual y el futuro deseado.

#### d) Avances

En cumplimiento con las etapas pautadas para la elaboración del PEA<sup>2</sup>, hasta la fecha se han realizado las actividades que se muestran en la página siguiente.

En términos de ambas lógicas, la metodológica y participativa, y en poco más de un año, se realizaron más de 500 encuentros provinciales en los que participaron alrededor de 7.000 actores (productores, empresarios, trabajadores, científicos, técnicos, profesionales, consultores, otros actores sociales, etc.); las 53 facultades antes mencionadas, que involucraron a más de 500 expertos y profesionales a lo largo de todo el país; los representantes de las cámaras empresariales participaron en diferentes ámbitos (provincias, mesas ministeriales, etc.) y se mantuvieron más de 200 reuniones de análisis, diagnóstico y propuesta para diferentes complejos productivos y temas relacionados con el Plan; los representantes del sector económico

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5
Formulación global del proyecto.	Lanzamiento del Proyecto e inicio del proceso.	Formulación de lineamientos estratégicos	Ciclo de reuniones con Universidades.	Sistematización de los aportes recibidos
Presentación del proyecto a la Presidenta.	Validación del marco conceptual, marco de procesos, organigrama, cronograma.	Convocatoria de formadores y facilitadores del Plan.	Lanzamiento del Plan en el CFA - 14 y 15 de abril.	1er. Seminario Nacional
Validación política.	Conformación de Comisión Política – Técnica.		Lanzamiento Nacional 13 y 14 de mayo.	Reuniones de los Consejos Provinciales.
Convocatoria del Equipo de Proyecto y presentación en el Ministerio.	Conformación de Equipo ad hoc (definición de objetivos).		Formación del Consejo Productivo y del Consejo Asesor de Ciencia y Tecnología.	Encuentro nacional del Consejo Asesor de Ciencia y Tecnología.
	Sistematización de aportes de las diferentes áreas.		Taller de Formación de los facilitadores provinciales.	Presentación de avances en la construcción de las Metas.
	Diseño de los Consejos Federales.		Lanzamiento PEA <sup>2</sup> en las provincias.	
	Discusión de los fundamentos del Plan.			
	Confección de los Equipos de Trabajo.			
	Lanzamiento interno e inicio de entrenamiento.			

social y de la agricultura familiar participaron en aproximadamente 50 reuniones sectoriales; más de 400 Escuelas Agrotécnicas de todo el país, han aportado sus opiniones a partir de 15.000 encuestas respondidas por sus alumnos y familias coordinadas por más de 1.500 docentes y directores de Escuelas Agrotécnicas. Finalmente, en estos últimos meses, hay más de 1.500 participantes en el programa de Formación de Dirigentes cuyo Director es el Dr. Bernardo Kliksberg.

Los cuatro Consejos Federales y las mesas sub-sectoriales nacionales lograron, por medio de la participación de los distintos actores, la interacción y el intercambio de las distintas propuestas, las cuales dieron origen a los siguientes documentos:

- Visión y Misión: Aportes de los actores participantes en el PEA<sup>2</sup>.
- Territorio de la Visión (4 versiones, una para cada uno de los Consejos Federales).
- Escenarios Futuros más Probables, Situación actual y F.O.D.A. del PEA<sup>2</sup> - Aportes de los actores del Consejo Federal Asesor de Ciencia y Tecnología.
- Escenarios Futuros más Probables, Situación actual y F.O.D.A. del PEA<sup>2</sup> - Aportes de los actores del Consejo Federal Agropecuario.

El Equipo de Proyecto PEA<sup>2</sup>, en conjunto con la Unidad de Prospectiva y Coyuntura del INTA, elaboró el documento de los Primeros Aportes para la Elaboración del F.O.D.A. Global del PEA<sup>2</sup>- Identificación de Oportunidades y Amenazas (Versión 1 y Versión 2).

- Metas y Brechas del PEA<sup>2</sup> - Aportes de los actores del Consejo Federal Asesor de Ciencia y Tecnología.
- Metas y Brechas del PEA<sup>2</sup> - Aportes de los actores del Consejo Federal Agropecuario.

Al día de hoy se han elaborado los siguientes documentos:

- Visión, Misión, Fines Estratégicos y Objetivos que componen la Dirección Estratégica del PEA<sup>2</sup>.
- Escenarios Futuros Más Probables a nivel internacional, identificando las Oportunidades y Amenazas para la Argentina.
- Fortalezas y Debilidades que determinan la Situación Actual de los principales 24 Complejos Productivos de nuestro país.
- F.O.D.A. con el objetivo de marcar las estrategias a seguir por el Sector Agroalimentario y Agroindustrial.
- Metas 2020 para el Sector Agroalimentario y Agroindustrial Argentino y se detectaron las Brechas a cerrar para alcanzarlas.
- Impacto Macroeconómico que tendrá el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial sobre el país.

e) Eventos realizados

Consejo Federal Agropecuario.

Formación y entrenamiento de Facilitadores Provinciales.

Lanzamientos del PEA<sup>2</sup> en las Provincias.

1º Seminario Nacional Parque Norte.

Encuentro Nacional de Mujeres Rurales.

Encuentros Regionales de Jóvenes Rurales.

Jornada Nacional de Escuelas Agrotécnicas.

Ciclo de Conferencias 2010 sobre Pensamiento Estratégico del PEA<sup>2</sup>.

Encuentro Nacional de Facilitadores Provinciales.

Consejo Federal Asesor de Ciencia y Tecnología.

Encuentro Pre Consejo Agropecuario del Sur.

2° Seminario Nacional INTA Expone.

Programa de Formación de Dirigentes.

Argentina Agroalimentaria Metas 2020 – Tecnópolis.

PEA<sup>2</sup> y CAMPO.

Como producto de este proceso participativo y de los eventos descriptos con anterioridad, al día de la fecha se han elaborado más de 50 documentos base en donde se encuentran detallados todas las propuestas y aportes, y un documento central donde se desarrollan las Metas 2010-2020. Éste último fue presentado públicamente el día 5 de septiembre por la Sra. Presidenta de la Nación, Dra. Cristina Fernández de Kirchner y el Ministro Julián Andrés Domínguez.

### 3. **Conclusión**

En definitiva, y concluyendo, el reto es elaborar entre todos un Plan Estratégico Participativo para el Sector Agroalimentario y Agroindustrial argentino. Ello implica poner en juego no sólo la capacidad de los actores sociales para interaccionar colectivamente en el marco de procesos y ámbitos que reconstruyan la confianza, sino también la capacidad del Estado para alcanzar el bienestar común a partir de una visión colectiva de futuro construida participativamente. Reconstruir la confianza entre los actores, fortalecer la capacidad del Estado para impulsar un proyecto nacional y garantizar el interés general por sobre los intereses particulares, serán los tres desafíos principales de este proyecto.

El esfuerzo ha sido grande y las propuestas de los diferentes actores se expresaron de manera ordenada, generando esa visión compartida de futuro que, como ha sucedido con otros

grandes países, nos transformará en un país **Líder Agroalimentario** de aquí a los próximos años. Crecimiento y desarrollo, balance y equilibrio, visión de futuro y rumbo, son conceptos centrales para hacer de Argentina un jugador clave en el concierto mundial de naciones y modelo de referencia en cuanto a desarrollo sustentable, con equidad e inclusión social.